

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR
Rodríguez Peña 752 - Buenos Aires
Argentina



EVALUACION PRESUPUESTARIA

Programa de Administración para el
Desarrollo. Departamento de Desa -
rrollo Social e Institucional.

O.E.A. - Washington

Documento N° 50

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

NOTA: Trabajo presentado en el V Seminario Interamericano de Presupuesto organizado por el Programa de Administración para el Desarrollo de la Secretaría General de la O.E.A. con el auspicio de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Gobierno de Ecuador. Quito, Ecuador 1975, 13 al 19 de Julio.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS



V SEMINARIO INTERAMERICANO DE PRESUPUESTO

Quito, Ecuador, 13 al 19 de julio de 1975

Organizado por el Programa de Administración para el Desarrollo de la Secretaría General de la OEA, con el auspicio de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Finanzas del Gobierno de Ecuador



EVALUACION PRESUPUESTARIA

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Trabajo presentado por el Programa de Administración para el Desarrollo de la OEA

PROGRAMA DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL E INSTITUCIONAL
1975

INTRODUCCION

El Programa de Administración para el Desarrollo de la OEA, preparó el presente trabajo con el objeto de plantear algunas reflexiones y experiencias sobre el tema Evaluación Presupuestaria, a fin de orientar y estimular su estudio y promover la discusión de aspectos específicos sobre evaluación, en las reuniones del V Seminario Interamericano de Presupuesto, a celebrarse en la ciudad de Quito, Ecuador.

No existe entre los especialistas un consenso respecto al concepto de la evaluación y a sus relaciones con el control. Así, frecuentemente se menciona que el control y la evaluación son dos asuntos diferentes, o bien que son partes integrantes de un mismo proceso, o incluso que tienen una connotación sinónima. En este documento se aborda el tema de la evaluación presupuestaria con el criterio de que el control, además de medir y examinar resultados procede a valorarlos, a decidir las medidas de optimización del uso de los recursos o las acciones correctivas que sean necesarias, y que en consecuencia se puede considerar a la evaluación como el aspecto del control que analiza la eficiencia y la eficacia con que se han cumplido los diferentes cursos de acción.

El presente trabajo cubre los principales aspectos micro económicos y administrativos de la evaluación presupuestaria, basado en algunas de las experiencias recogidas por el Programa de Administración para el Desarrollo a través de las tareas de asesoría de sus misiones de asistencia técnica y en el ejercicio de la docencia en el Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública del mismo Programa. Lo anterior no implica desconocer la necesidad de que, en general, el control y la evaluación deban tener una orientación macro administrativa y económica estructurada en función de una perspectiva trascendente y un concepto integral de los grandes objetivos nacionales que persigue el Estado.

El presente documento ha sido elaborado sobre la base de las experiencias anteriormente mencionadas y de un trabajo preparado por los Sres. Gustavo Acuña y Guillermo Molina, al cual hicieron importantes contribuciones los Sres. Eduardo Ballevona, Hugo Oswaldo Pérez, Santiago Gutierrez, José Antonio Garrahan, Rodrigo Jaque, Angel Gorostiaga, Oscar Gandarillas, Jorge Ripa y Miguel Gonzáles, todos ellos funcionarios técnicos del Programa de Administración para el Desarrollo de la OEA.

CONTENIDO DEL TRABAJO

En el Capítulo I se presenta una síntesis de las principales fases del proceso presupuestario, de la cual se desprende que el control y la evaluación constituyen secuencialmente una de las últimas etapas de dicho ciclo. Sin embargo, ello no implica que ambas operaciones no tengan que desarrollarse concomitantemente con las distintas fases de todo el proceso presupuestal, que a su vez está inmerso en un contexto más general representado por el proceso administrativo.

En el Capítulo II se presenta un marco conceptual teórico sobre la evaluación presupuestaria, sus ámbitos, niveles e instancias de aplicación.

En el Capítulo III se presentan algunas reflexiones y antecedentes que tienden a proporcionar las bases para el establecimiento de una metodología de evaluación presupuestaria de carácter programático e institucional, que con los ajustes que sea necesario introducirle, sea susceptible de llevarse a la práctica en cualquiera de los sectores de la administración estatal.

Se ha puesto especial atención a la medición de resultados y la determinación de las unidades de medida en consideración a que, aún cuando corresponden a otras etapas del control, constituyen la base para una adecuada evaluación. Al referirse a la medición de resultados se señalan sus objetivos, los tipos y procedimientos de selección de unidades de medida y se examinan en forma somera algunos de los sistemas de medición más conocidos.

En el Capítulo IV se presentan algunas consideraciones de carácter preliminar sobre lo que podría ser un esquema de organización institucional para la evaluación presupuestaria, con especial referencia a las unidades básicas que deben integrar dicha organización. Se mencionan también las distintas unidades de organización del sector público que participan en el proceso de evaluación presupuestaria.

En el Capítulo V se presentan algunas conclusiones sobre el tema del trabajo, que de alguna manera pretenden establecer los principales requisitos y condiciones para el funcionamiento de un sistema de evaluación presupuestaria.

I. LA EVALUACION EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO

1.- Contenido del Proceso Presupuestario. Distintos enfoques.

Se define al ciclo presupuestario, como un proceso (*) continuo, dinámico y flexible, a través del cual se programa, ejecuta, controla y evalúa la actividad del sector público en sus dimensiones físicas y financieras.

Dicho proceso (independientemente de su sentido socio-político, económico, financiero, jurídico, etc.), se encuentra enmarcada dentro de un contexto más general, representado por la totalidad de la administración.

De acuerdo a la peculiaridad de cada país, el ciclo presupuestario se desarrolla en forma anual, coincidiendo con el ejercicio fiscal, o bien en forma bienal o trienal, coincidiendo con planes operativos y/o de inversiones.

Conviene señalar la existencia de distintos enfoques en cuanto al concepto y a las etapas integrantes del ciclo presupuestario:

a) En cuanto al concepto, se lo puede enfocar desde dos puntos de vista diferentes
1/

- bajo la connotación simple de "Presupuesto" o expresión cuantitativa y cualitativa de los objetivos, metas, políticas y recursos de una organización, o bien

- a través de "Administración Presupuestaria", es decir, todo el proceso que va desde la determinación de políticas y metas en todos los niveles, el cálculo de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, la ejecución, el control y la evaluación de resultados y efectos.

b) En cuanto a las etapas, no existe criterio uniforme, algunos tratadistas arrancan directamente con la formulación; otros presentan las etapas de ejecución y control juntas; otros las consideran separadas, al igual que las fases de control y evaluación; otros no dejan de mencionar a la contabilidad y auditoría como etapas integrantes del proceso.

De cualquier manera, estas diferencias parecen ser de carácter formal, ya que el proceso en sí admite una especificación clara de sus diferentes etapas de acuerdo al tipo de análisis que se desee realizar, sin que las mismas tengan un carácter independiente, al contrario, son totalmente interdependientes.

(*) Se entiende por proceso al conjunto ordenado de etapas de naturaleza dinámica y progresiva que concluyen en la obtención de un resultados o producto final.

1/ RODRIGUEZ MENA, Luis. Introducción al estudio del Presupuesto por Programas. (Versión Preliminar). Caracas 1972.

Si bien el presente documento dará mayor énfasis a la evaluación como una de las etapas de la "Administración Presupuestaria", se ha creído conveniente incluir en éste, una revisión conceptual y metodológica de las restantes fases, por considerar que del desarrollo de todas y cada una de ellas dependerá el que se pueda realizar una adecuada evaluación presupuestaria.

2.- Programación y formulación presupuestaria.

La programación presupuestaria consiste en la fijación de metas y en la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar dichas metas dentro del ejercicio presupuestario.

En otras palabras, la programación presupuestaria es un proceso que transforma las metas de largo plazo del sector público en metas de corto plazo y define su contenido a través de programas específicos de trabajo. Estos programas deben ser formulados por las unidades de organización responsables, de acuerdo con directrices centrales previamente establecidas por el Órgano nacional de presupuesto y/o planificación.

El proceso de programación presupuestaria se inicia, generalmente, con la fijación de niveles de actividad gubernamental para los diversos sectores de la Administración del Estado.

Al efecto, es necesario distinguir dos casos: a) cuando existen planes nacionales de desarrollo económico-social de mediano y largo plazo y b) cuando no existen dichos planes.

En el primer caso, las líneas fundamentales de la acción gubernamental figuran en dicho plan. Basándose en él, los órganos centrales de planificación y presupuesto instruyen a las unidades de organización sobre cuáles son los niveles de actividad que todas y cada una de ellas deben desarrollar para que el Gobierno alcance los objetivos y metas propuestas para el corto plazo.

En el segundo caso, se fijan niveles de actividad de acuerdo con ciertos patrones de medida: tasa de inversión en el producto nacional, coeficiente de inversión gubernamental dentro del total de gastos del sector público; coeficiente capital-producto de la economía; tasa de participación de los gastos públicos dentro del producto nacional; etc.

Existen también patrones especiales que sirven para programar sectorialmente el desarrollo económico. Ejemplo: en materia de transporte, se puede considerar el número de kms/habitante de vías pavimentadas que se requiere incrementar, mantener, etc.; kms/habitante de vías férreas; toneladas/habitante de barcos mercantes; etc.

Una vez fijados los niveles de actividad, cada unidad de organización debe preparar su anteproyecto de presupuesto. Esta elaboración se hace en base al análisis de sus necesidades y de su capacidad administrativa y a las instrucciones que se emiten para la formulación de los presupuestos. De acuerdo a esas instrucciones y los correspondientes formularios, se definen los objetivos y metas para el año correspondiente, considerando en esta definición tanto los resultados históricos como aquellos que deben alcanzarse en el próximo ejercicio financiero. Una vez que se han fijado las metas a nivel de actividades, proyectos y programas, se procede a calcular la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplirlos, en base a estándares y coeficientes de rendimiento.

Tanto a nivel ministerial como de las oficinas centrales de presupuesto, con la asesoría de los órganos de planificación, se procede a reunir los distintos anteproyectos de presupuesto, para integrarlos, coordinarlos y compatibilizarlos con las disponibilidades de recursos, las orientaciones de los planes y las directivas de política económica para el corto plazo.

En el presupuesto moderno uno de los principales elementos estructurales es el programa presupuestario, puesto que éste es el instrumento que permite compatibilizar en forma efectiva los objetivos de los planes de largo y mediano plazo con las metas que debe lograrse en el corto plazo y más específicamente en el ejercicio fiscal.

Esta gran importancia del programa presupuestario deriva del hecho de que se constituye en una base para realizar la gerencia de los recursos asignados y en el que la unidad ejecutora del programa tiene no solamente la responsabilidad del manejo financiero de los recursos asignados al mismo, sino que también la del logro de las metas programadas.

Como puede advertirse, en la formulación de los programas presupuestarios debe prestarse especial atención a la determinación de las metas, lo cual debe hacerse, siempre que sea posible, en concordancia con las orientaciones de los planes. De aquí que algunos especialistas sean enfáticos en manifestar que el principal elemento de un programa presupuestario es el llamado presupuesto de metas o de resultados previstos.

Siempre que sea posible, el presupuesto de metas debe estructurarse sobre la base de un producto final que pueda expresarse en unidades significativas, homogéneas y cuantificables de bienes o servicios destinados directa o indirectamente al bienestar de la colectividad.

Cuando un programa presupuestario cuenta con un buen presupuesto de resultados, se transforma en una herramienta eficaz para expresar en el corto plazo las orientaciones y objetivos de los planes y hace factible el control y la evaluación del cumplimiento de las metas programadas para el ejercicio fiscal.

La estructuración de los programas presupuestarios no solo debe incluir el presupuesto de resultados sino que debe indicar también la unidad de organización (institución, servicio, ente, etc.) que toma a su cargo la responsabilidad de la gerencia administrativa del programa y sus recursos. Además debe contener un presupuesto de las actividades y/o proyectos que se deben realizar para alcanzar las metas del programa y la estimación de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros que se requieren para el logro de las metas proyectadas.

Además de los enunciados anteriores, resulta altamente conveniente indicar las fuentes de financiamiento del programa, entre las cuales deben incluirse aún aquellas que suelen denominarse "recursos propios" y, que a veces, no aparecen en el documento presupuestario final o ley de presupuesto.

La revisión y coordinación de los diferentes programas presupuestarios del sector público debe ser realizada por la oficina nacional de presupuesto, en estrecha colaboración con el órgano central de planificación y la consulta permanente a los administradores de los programas.

Dichos programas suelen integrarse en forma sectorial, funcional o institucional (pliegos, capítulos, ministerios, etc.) de acuerdo a las clasificaciones que contemple el sistema presupuestario.

En este trabajo de coordinación y consolidación que implica la formulación del presupuesto del sector público, no solo debe tenderse a buscar un equilibrio financiero entre el monto de los gastos programados y el volumen de ingresos calculados, sino que también hay que buscar la compatibilización entre las proyecciones de los planes y los presupuestos de los programas anuales. Esta compatibilización requiere de un detenido análisis de la consistencia de las metas que se fijan en los programas presupuestarios y las orientaciones y objetivos de los planes de largo y mediano plazo.

La formulación general del presupuesto gubernamental o de la administración nacional como suele llamársele, corresponde a las oficinas nacionales o direcciones generales de presupuesto y, en su elaboración debe procurarse cumplir especialmente con los principios de la programación y de la flexibilidad y claridad, de tal manera que el presupuesto no solo refleje con fidelidad los programas de gobierno sino que sea fácil de administrar en su ejecución y susceptible de entenderse o interpretarse tanto por la comunidad como por los que tienen que manejarlo.

3.- Discusión y aprobación.

Una vez formulado el presupuesto a nivel del ministerio de hacienda o de finanzas y con la correspondiente autorización del presidente de la república, debe someterse a la consideración del poder legislativo, el cual generalmente le examina a través de comisiones especialmente consti-

tuídas para este efecto. Tales comisiones recaban informaciones y antecedentes a los funcionarios responsables de la preparación y ejecución del poder ejecutivo y preparan un informe sobre el documento presentado y la política que lo orienta, especialmente, en lo que se refiere a la consistencia de los objetivos y metas propuestos en los programas de los diferentes sectores de la actividad del Estado con la necesidad de satisfacer las demandas de bienes y servicios públicos que plantea la colectividad por su intermedio.

4.- Ejecución 1/

La ejecución del presupuesto comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinados para el sector público en los planes de mediano y corto plazo.

"Consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros, mediante la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control, de manejo financiero, etc. 2/

Esta movilización se hace por medio de las unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración de todo el proceso presupuestal en cada unidad programática.

Simplificando el proceso de ejecución, se puede establecer que, de acuerdo a las acciones establecidas en los planes de mediano plazo y traducidas en el presupuesto por programas, se formula un programa anual de ejecución presupuestal. Este plan anual constituye la base del comportamiento de las unidades ejecutoras, las cuales establecen las directivas de acción para combinar los recursos. Para ello cuentan con una serie de sistemas administrativos (costos, administración de materiales; administración financiera, etc.) que les permiten utilizar los recursos de la manera más eficiente para el cumplimiento de los objetivos y metas.

A medida que se va ejecutando el presupuesto se van obteniendo informaciones físicas y financieras que permiten el control y evaluación de los planes, presupuestos y planes de ejecución, con lo que se inicia nuevamente el ciclo de planificación.

1/ Para mayor profundidad sobre el tema, véase: Rodríguez Aznar, José. Elementos de Economía Presupuestaria, págs. 509/588. Ministerio de Hacienda. Dirección General de Finanzas Públicas. Caracas - Venezuela.

2/ ILPES "Notas sobre Ejecución, Contabilidad y Control del Presupuesto. Santiago-Chile 1962.

Los cuadros siguientes muestran un esquema de la ejecución presupuestal y la utilización de técnicas diversas por las unidades ejecutoras.

5.- Control y Evaluación.

Los conceptos de control y evaluación no son independientes uno del otro sino que por el contrario forman parte integrante de un mismo proceso de medición de eficiencia y eficacia. Constituyen una fase de la administración presupuestaria, que implica verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar la medida en que se han ido cumpliendo cualitativa y cuantitativamente los propósitos y políticas fijados previamente y, al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las provisiones originales, o a los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso.

De acuerdo con esta concepción general, en el proceso de control y evaluación presupuestaria se pueden distinguir las siguientes etapas:

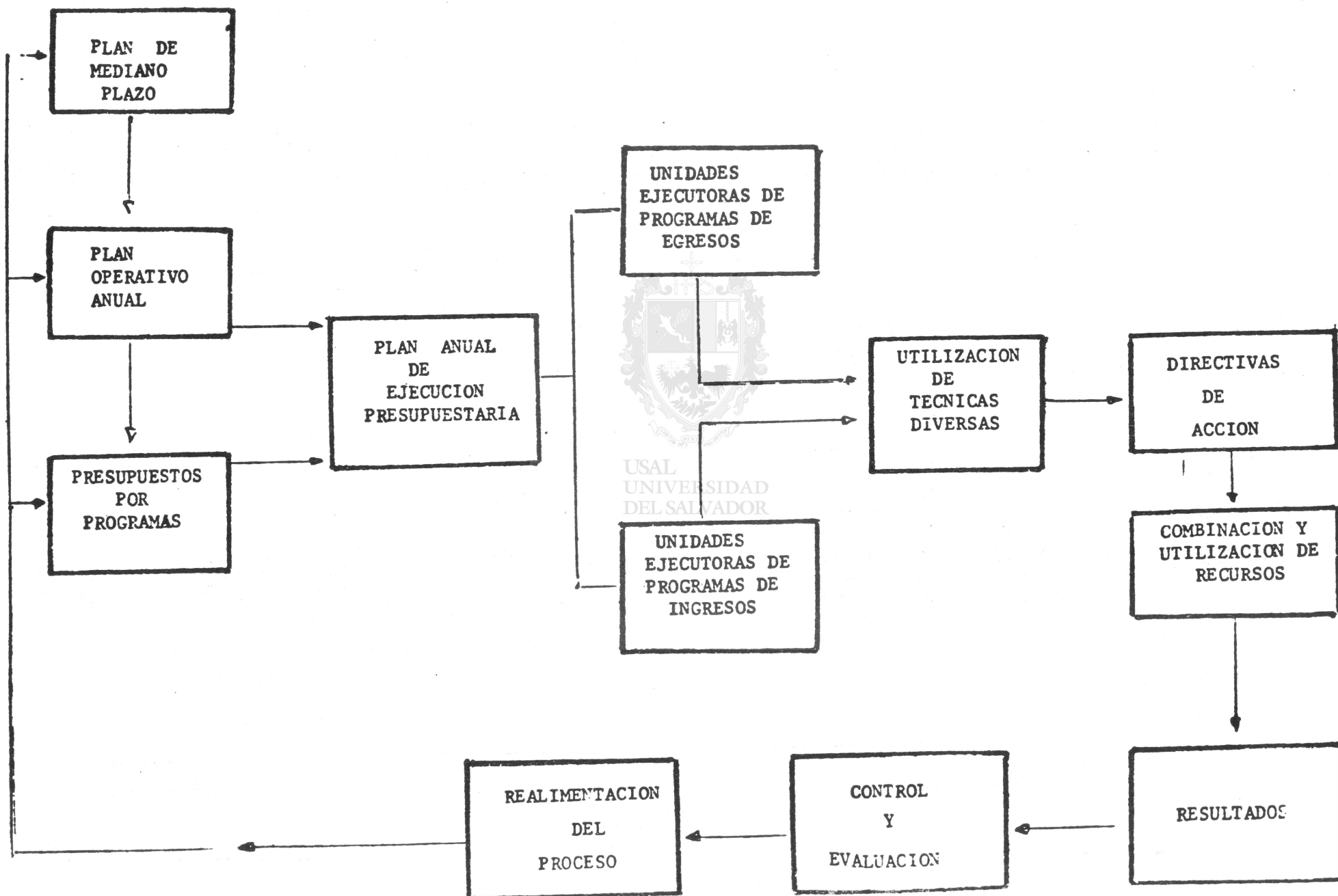
- a) Medición de los resultados obtenidos y efectos producidos;
- b) Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programados;
- c) Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas;
- d) Definición de las medidas correctivas que deben tomarse;
- e) Aplicación de las medidas correctivas.

Dentro de este proceso hay algunas etapas que conforman una parte sustancial y particular de la fase de control que es conocida con el nombre de evaluación. Dichas etapas son las siguientes: análisis de los resultados y efectos de la gestión realizada y de las variaciones observadas, examen de las causas de esas variaciones y, definición de las medidas correctivas que deben tomarse para enmendarlas.

En consecuencia, la evaluación presupuestaria forma parte de la fase de control dentro del proceso de administración presupuestaria y se refiere, en síntesis, al análisis crítico de los resultados obtenidos y efectos producidos en el ejercicio fiscal y la definición de las medidas que deben tomarse para perfeccionarlos.

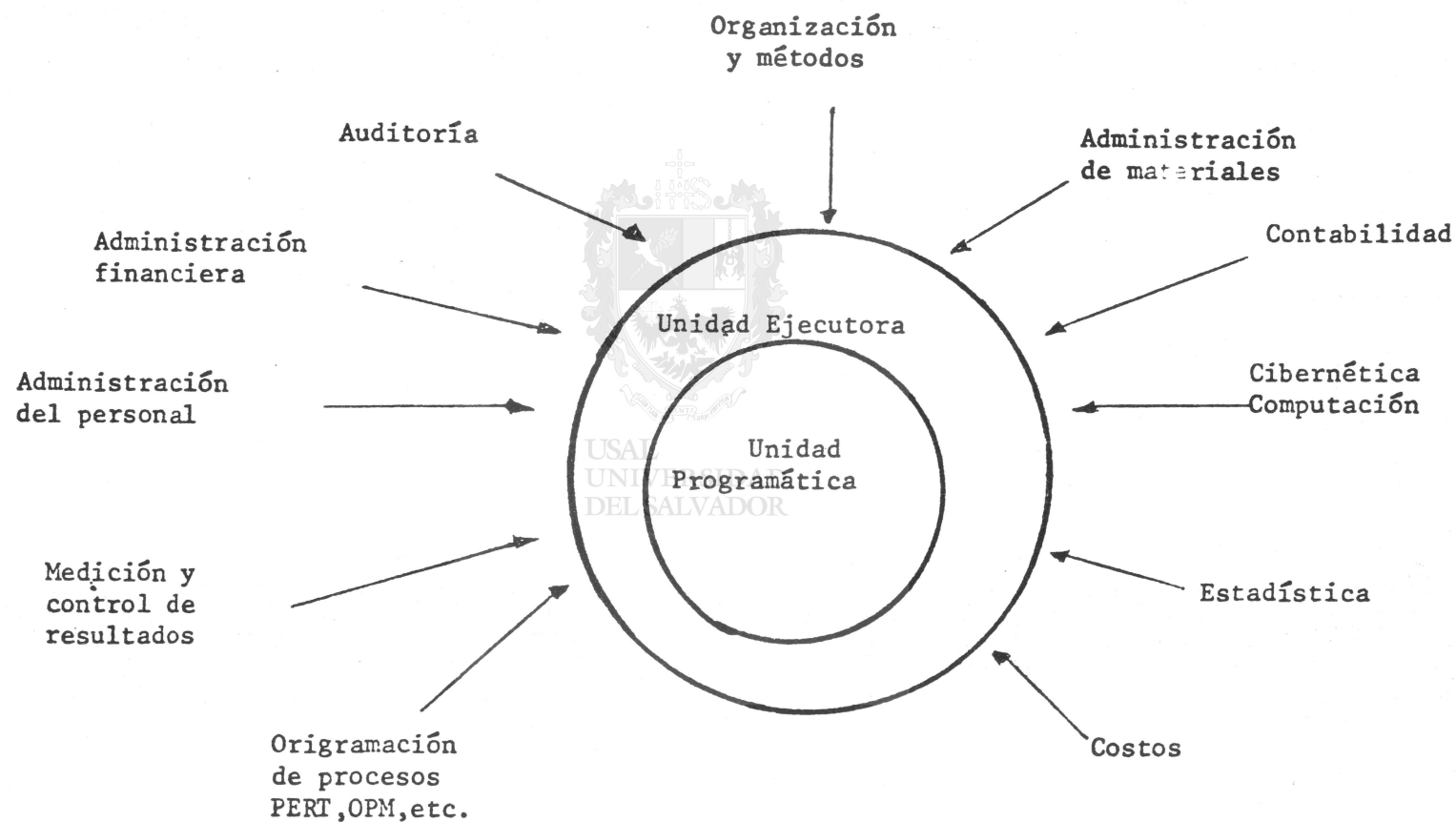
En el capítulo siguiente se hace referencia con más detalle a esta fase, dando mayor énfasis al aspecto de evaluación, tema que interesa en particular dado el objetivo del presente documento.

ESQUE DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA



UTILIZACION DE TECNICAS DIVERSAS POR LAS UNIDADES EJECUTORAS

EN EL PROCESO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA



II.- ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA EVALUACION PRESUPUESTARIA

Parecería ser que los estudiosos y especialistas en materia presupuestaria, si bien han logrado un consenso en cuanto a procedimientos, métodos, instrumentos, etc., aún no han llegado a un acuerdo conceptual acerca de su semántica. En varias ocasiones se ha podido constatar que a similar terminología se da diferente interpretación.

A fin de enriquecer el análisis conceptual del tema en este seminario y de llegar a un acuerdo en cuanto a qué es lo que se debe entender por evaluación presupuestaria, se transcriben a continuación algunas definiciones dadas por diversos especialistas que se han dedicado al estudio de la materia presupuestaria,

- José Vicente Rodríguez Aznar, "la evaluación debe ser un proceso permanente en toda la vida del presupuesto, continuamente realizada en todos los niveles de la administración, ya que es el único medio apropiado para vigilar el grado de avance en el cumplimiento de los programas".
- Bolívar Lupera Zurita, "la evaluación presupuestaria tiene por finalidad determinar el grado de eficiencia en la ejecución de los programas, comparando los resultados obtenidos con las metas previstas, a fin de adoptar las medidas correctivas del caso para garantizar la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros".
- Jorge Estupiñán, "el papel de la evaluación es de contrastar lo que se prevé con lo que se realiza, lo que se prevé como la línea de orientación, la línea que nos fija la dirección de la acción y los hechos, imponiendo condiciones a esta línea, modificándola por la fuerza de los acontecimientos".
- En "Guía de Presupuestos N°1 Tomo 1" publicado por la Oficina Nacional de Presupuesto de la República Dominicana en 1974, se dice que la evaluación presupuestaria consiste en determinar el grado de cumplimiento del presupuesto y en analizar y buscar las causas de las variaciones, si estas se produjeran".
- En el Seminario final del Curso Regional Interamericano de Ejecución y Evaluación Presupuestaria, desarrollado por el CICAP-OEA en 1973 en Lima-Perú, se consideró a la evaluación presupuestaria como "el aspecto del control, que consiste en medir la eficacia y eficiencia con que la administración de un programa de inversión o de servicio cualquiera, obtiene los bienes y/o servicios programados con los recursos humanos, materiales y financieros acordados durante un período determinado".
- En la Mesa Redonda de Especialistas de Países Miembros del Pacto Andino, sobre Control y Evaluación Presupuestarios, organizado por el CICAP-OEA y la Contraloría General de la República de Chile en Santiago en 1974, se

definió a la evaluación como "la técnica que permite medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de los propósitos y políticas y la óptima utilización de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, y la aplicación de las medidas correctivas correspondientes".

De las definiciones transcritas surgen algunos elementos afines especialmente en cuanto a eficiencia y eficacia. Así mismo se puede apreciar que se refieren en la mayoría de los casos a la evaluación como una acción concomitante y ex post y únicamente cuando hay variaciones o desviaciones, lo que aparentemente da margen a interpretar que no hay evaluación, en caso que no se detecten desviaciones.

En el presente trabajo se concuerda con los conceptos implícitos en dichas definiciones en lo que se refiere a que la evaluación presupuestaria debe analizar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión administrativa, vale decir, tanto el grado de consecución de los objetivos y metas previstos, como el uso racional de los recursos utilizados, respectivamente. Asimismo se concuerda con que la evaluación presupuestaria es una acción concomitante y ex post al proceso de ejecución del presupuesto.

Sin embargo, se considera que no necesariamente debe establecerse como condición básica la existencia de variaciones o desviaciones entre lo programado y lo ejecutado para que se efectúe la evaluación presupuestaria. La información recogida durante el proceso de control y evaluación y el análisis de la misma, constituye un excelente elemento para contribuir, en el proceso administrativo, a optimizar el uso de los recursos disponibles y a proporcionar importantes antecedentes para la toma de decisiones en la fase siguiente de programación.

Por lo tanto y, para efectos del presente trabajo, se propone la siguiente aproximación conceptual:

La evaluación presupuestaria es la parte del control presupuestario que analiza la eficacia y eficiencia de los programas de gobierno cumplidos y proporciona los elementos de juicio a los responsables de la gestión administrativa para adoptar las medidas tendientes a la consecución de sus objetivos y a la optimización del uso de los recursos puestos a su disposición, lo cual coadyuva a realimentar el proceso de administración presupuestaria.

Definido el concepto de evaluación presupuestaria, correspondería hacer un breve comentario respecto al ámbito, niveles e instancias de su aplicación.

Las decisiones y acciones correspondientes a las distintas fases del proceso administrativo se producen dentro de ciertos ámbitos, niveles e instancias interrelacionados, con características propias, que condicionan y determinan la evaluación.

Con relación a estos aspectos de la evaluación, el presente trabajo considera la clasificación programática como un elemento clave en todas las etapas del proceso de administración presupuestaria, por cuanto en el programa se relacionan los medios y recursos en función de objetivos y metas específicas a lograr en un período determinado.

En cuanto al ámbito se pueden mencionar los siguientes: 1/

Ámbito global está vinculado a los cambios estructurales deseados y a la estrategia del desarrollo. Comprende el análisis de las principales variables macro-económicas, siendo el presupuesto económico nacional y en especial el presupuesto público, los elementos que reflejan las decisiones que se producen en este ámbito.

Por consiguiente, la evaluación presupuestaria en el ámbito global, estará dirigida al análisis de los resultados y efectos del gasto público -de operación y de inversión- con relación a los objetivos y metas macroeconómicas y sociales establecidos por el gobierno (crecimiento económico, inversión, distribución de ingresos, niveles de precios, empleo, etc.).

Ámbito sectorial, corresponde a cada una de las grandes áreas en las que se reflejarán las acciones de gobierno.

La evaluación presupuestaria, estará orientada, en consecuencia, al análisis de los resultados y efectos de aquellos programas presupuestarios referidos a cada una de esas áreas en particular (salud, educación, agricultura, industria, transporte, etc.).

Ámbito regional está relacionado con los mismos aspectos y elementos de los ámbitos global y sectorial en relación con determinadas áreas geográficas.

Ámbito institucional está relacionado con las instituciones a través de las cuales se planifica, programa, coordina y ejecuta la acción de gobierno, conforme a los objetivos y metas globales, sectoriales y regionales. Comprende el análisis de variables microeconómicas y administrativas.

Cabe hacer presente, que al efectuarse la evaluación presupuestaria de una institución en particular, se podrá estar evaluando simultáneamente parte de un programa, un programa en su totalidad o varios programas, en caso que la institución en referencia sea una de varias instituciones que participen en la ejecución de un programa, sea responsable exclusiva de un programa, o tenga la responsabilidad de la ejecución de varios programas, respectivamente.

En cuanto al nivel, se pueden mencionar los siguientes:

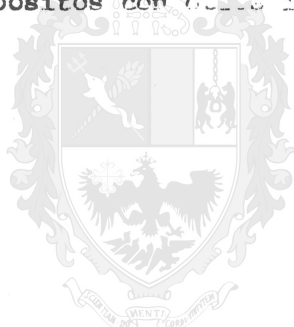
1/ RIPA, Jorge y GUTIERREZ, Santiago. Ideas en torno a la formación de criterios para la evaluación presupuestaria PAF. Proyecto Reforma Administrativa en Venezuela. Caracas 1974.

Nivel macro cuando se analiza el comportamiento de las variables económicas y administrativas, implícitas en los presupuestos correspondientes a los ámbitos global, sectorial y regional.

Nivel micro, cuando se analiza el comportamiento de las variables económicas y administrativas explícitas o implícitas en los programas presupuestarios y/o en los presupuestos institucionales.

Respecto a las instancias de su aplicación, se considera que la evaluación debe ser fundamentalmente como mbito y ex post. Concomitante, la que se refiere al seguimiento de la ejecución del presupuesto en general y de los programas y proyectos en especial. Ex post, la que analiza los resultados y efectos finales de la ejecución presupuestaria.

Algunos especialistas en la materia distinguen además en la evaluación presupuestaria una instancia ex-ante, entendiéndose como tal, el análisis que se efectúa durante el proceso de formulación del presupuesto, para establecer la consistencia de objetivos de los programas presupuestarios en el corto plazo con las metas de mediano y largo plazo indicadas en los planes de desarrollo económico y social del gobierno, como así también su coherencia y convergencia de propósitos con otros instrumentos de política económica.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

III.- METODOLOGIA DE LA EVALUACION PRESUPUESTARIA

En este capítulo se presentan algunas reflexiones y antecedentes tendientes a proporcionar las bases para el establecimiento de una metodología de evaluación presupuestaria a nivel micro, vale decir, para atender las necesidades de evaluar el comportamiento de las variables financieras y físicas de los presupuestos a nivel institucional y programático.

Cabe señalar que para el desarrollo de dicha metodología se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones :

- Cuando existe en funcionamiento un sistema de presupuesto por programas, la evaluación debería hacerse principalmente a nivel de programa.
- Cuando no está implementado dicho sistema, la evaluación tendrá que referirse al marco institucional en términos de presupuesto.
- La evaluación general del presupuesto, estará a cargo del órgano central de presupuesto.
- La evaluación del programa estará a cargo del gerente del mismo a nivel de unidad ejecutora.

Si bien los elementos metodológicos incluidos en este capítulo, superan los límites conceptuales de evaluación señalados en el capítulo anterior, se justifica su presencia por cuanto no podrá existir la evaluación sin un adecuado control y a la inversa, el control sin evaluación pierde significado.

1. MEDICION DE RESULTADOS

1.1. Características y limitaciones de la Medición de Resultados.

Existen muchas actividades del Gobierno en las cuales el producto final es fácil de identificar, susceptible de medirse y representativo del trabajo realizado. Por ejemplo, el número de árboles plantados, el número de hectáreas regadas, los metros cúbicos de agua potable suministrados, etc., son medidas significativas de los resultados obtenidos por las unidades administrativas, que desarrollan dichas actividades. En cambio existen otras actividades en las que los productos finales pueden medirse e identificarse, pero que no son lo suficientemente significativas para determinar los resultados logrados. Por ejemplo, el número de niños que son promovidos en un determinado grado de enseñanza primaria no dicen nada sobre los resultados finales de un programa de educación a ese nivel.

A su vez, existen actividades cuyos resultados son imposibles de medir y, otras en las cuales la medición del trabajo es irrelevante,

como en los casos siguientes:

- a.- Cuando el número de empleados no está determinado por el volumen de trabajo, sino que por disposiciones legales o por la estructura organizativa. Por ejemplo, el número de subsecretarios de un ministerio y su respectivo personal de colaboradores inmediatos.
- b.- Si los resultados no se pueden predecir o el volumen de trabajo no se puede determinar.
- c.- Cuando el número de empleados no se relaciona con una actividad determinada, sino que con el funcionamiento general del organismo. Por ejemplo, los guardianes de un museo o los empleados de una oficina de partes.

A pesar de que este tipo de tareas no puedan medirse, es útil determinar la proporción de personal que se dedica a esas actividades y el costo que ello supone para efectos del análisis presupuestario.

A continuación se da un ejemplo de este tipo de presentación, basado en datos de los programas de una dirección de educación primaria:

| PERSONAL | | | COSTO | | | |
|----------|-----------------------------|---|--------------|------------------------|---|------------|
| AÑO | A Total del Organismo | B Total de Admi- nistración Ge- neral. | % B : A : | Total del Organismo | B Total de Admi- nistración Ge- neral. | % B : A |
| 1973 | 29.400 | 1.270 | 4,31 | 87.258.000 | 5.120.000 | 5,90 |
| 1974 | 31.710 | 1.320 | 4,16 | 110.206.000 | 6.410.000 | 5,83 |

1.2 Tipos de Unidades de Medida 1/

Básicamente es posible distinguir tres tipos de unidades físicas de medida:

- Medidas de volumen de trabajo, las cuales se expresan en unidades de medición del trabajo que reflejan el volumen de acciones internas que se ejecutan en un organismo para lograr los resultados previstos. Se relacionan, por ejemplo, con el número de clases dictadas en un establecimiento educacional y no con el número de estudiantes graduados o capacitados.

1/ ACUÑA, Gustavo; "Apuntes de Clase sobre Presupuesto". Capítulo VII, CICAP-OEA . 1968.

- Medidas de producto final, las cuales reflejan los resultados de la actividad o trabajo de una organización y tienen por objeto directo lograr la meta fijada. Representan los bienes y servicios concretos proporcionados a la comunidad. Se refieren, por ejemplo, al número de estudiantes graduados o capacitados y no al número de clases dictadas.
- Medidas de realizaciones, las cuales reflejan los efectos de los resultados obtenidos de un programa en términos de logro de los objetivos señalados por la política gubernamental, para satisfacer una necesidad pública. Este tipo de medida tiene que ver, por ejemplo, con la disminución del porcentaje de analfabetos de un país y no con el número de clases ofrecidas o de estudiantes graduados.

1.3. Selección de la Unidad de Medida

La elección de una unidad de medida requiere de un cuidadoso análisis de la labor involucrada, a fin de que la unidad seleccionada sea de efectiva utilidad para la programación y evaluación del programa o actividad.

Si bien es cierto que para medir la "realización" de un programa es útil disponer de unidades de medida en término de producto final, para los efectos de la evaluación presupuestaria se requiere identificar, además, unidades de productos intermedios que permitan correlacionar el empleo de los insumos con el grado de avance del proceso de ejecución de un programa, actividad o proyecto, para efectos de poder medir la eficiencia en el uso de los recursos.

Lo anterior implica un cuidadoso análisis técnico de las etapas sucesivas que integran un proceso de ejecución de una unidad de programación determinada. Para estos efectos, el uso de las técnicas de programación y control de actividades, investigación operacional, resultan de gran utilidad.

Sería conveniente que al estructurarse los programas presupuestarios las etapas componentes de un proceso determinado pudieran identificarse con las correspondientes categorías programáticas, esto es, con las tareas, trabajos, obras, actividades y proyectos.

Así por ejemplo, en la construcción de una carretera la unidad de producto final es el kilómetro pavimentado. Sin embargo, como la construcción total de la carretera puede requerir varios ejercicios fiscales, la evaluación presupuestaria de la eficacia y eficiencia del proyecto en función de las unidades de producto final, no podría realizarse en el primero o segundo período sino que al término de la construcción. Se requiere, en consecuencia, establecer un conjunto de unidades de medida que permita medir las realizacio-

nes en las distintas fases del o los procesos involucrados en su ejecución. Para ello, deben fijarse en el presupuesto unidades de medida en término de metas o productos intermedios para cada una de las etapas del proyecto. Por ejemplo, metros cuadrados de terreno limpiado, metros cúbicos de tierra movida, metros cuadrados de base consolidada, metros cuadrados de sub-base, metros cuadrados de pavimento.

En algunos programas o actividades que implican la ejecución de acciones heterogéneas éstas no pueden expresarse a través de una sola unidad de medida común. En tal caso conviene efectuar un análisis adecuado de esos diversos tipos de acciones eligiendo una unidad de medida de la tarea que se considere más importante y representativa de la clase de producto o servicio hacia los cuales se orienta la ejecución de los programas o actividades. Si lo anterior no fuera posible, sería conveniente indicar las unidades de medida más importantes seleccionadas.

La unidad de medición de resultados debe satisfacer los siguientes requisitos:

- Ser fácil de identificar, cuantificable y representativa del volumen de trabajo que debe desarrollarse para ejecutar un programa.
- Ser homogénea, es decir, que tanto sus especificaciones de calidad como el esfuerzo desplegado para producirlas deben ser razonablemente semejantes a través del tiempo, a fin de posibilitar la agregación y comparación.
- Ser utilizables como unidades de registro para fines de control estadístico y contable.
- Expresarse en términos sencillos y claros que signifiquen lo mismo para quienes tienen que registrar, comunicar y revisar los datos.

La selección de unidades de trabajo debe hacerse en coordinación con todos los niveles de la administración, especialmente con participación de los niveles técnicos en las respectivas materias, siendo responsabilidad de la oficina central de presupuesto la fijación del criterio definitivo, pues solo así será posible cumplir los requisitos citados y que son de fundamental importancia para el éxito del control de eficiencia. El establecimiento de un conjunto de medidas encuadradas dentro de dichos requisitos, exigirá un estudio minucioso y atento, procurando educar la complejidad de la medición de trabajo con la simplicidad que debe revestir su presentación, a fin de posibilitar el manejo eficiente por parte de los distintos niveles de la administración y la comprensión mediata por aquellos que tienen su responsabilidad vinculada

a cualquier etapa del proceso presupuestario. 1/

En la página siguiente se señalan diversos ejemplos de unidades de medidas para diferentes programas.

EJEMPLOS DE TIPOS DE UNIDADES DE MEDIDA

| Unidades de medida | De volumen de trabajo. | De producto final | De realizaciones |
|----------------------------|---|---|---|
| Programa | | | |
| Educación secundaria | Nº de horas de clase | Nº de alumnos egresados de educ. secundaria | Porcentaje reducción del déficit educacional de nivel medio |
| Alfabetización | Nº de horas de alfabetización | Nº de personas alfabetizadas | Porcentaje de reducción del analfabetismo. |
| Recuperación de la Salud | Nº de horas de atención médica | Nº de enfermos dados de alta | Porcentaje reducción índice morbilidad |
| Forestación | Nº de hs.hombre -- utilizadas en la -- plantación | Nº de plantas brotadas | Porcentaje incremento área forestal del país. |
| Administración del tributo | Nº de h.h. utilizados en la administración del tributo. | Monto de las recaudaciones | Porcentaje de financiamiento público. |

1.4. Sistemas de Medición

1.4.1. En relación a los resultados:

En las primeras etapas de implantación de un sistema de evaluación presupuestaria, no siempre es posible identificar con propiedad todas las unidades de medida que se requieren para cuantificar adecuadamente los resultados de los programas y

1/ AMADO, Antonio: "Medidas de Trabajo", Ministerio de Hacienda, CETREMFA, Brasil 1967.

actividades.

En estos casos, resulta aconsejable establecer un plan de implementación, en que por etapas sucesivas, se perfeccionen las unidades e indicadores de medición. Al comienzo, y en los casos en que no sea posible determinar productos finales, se puede cuantificar el volumen de trabajo desarrollado en un programa y relacionar el trabajo terminado con el trabajo pendiente.

El Manual de Presupuestos por Programas y Actividades de Naciones Unidas da el siguiente ejemplo de este sistema de medición:

| OFICINA DE PATENTES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO U.S.A. | 1960 | 1961 | 1962 |
|---|---------|----------|----------|
| | Real | Estimado | Proyecto |
| Solicitudes nuevas recibidas | 79.331 | 80.000 | 80.000 |
| Solicitudes cursadas | 79.339 | 87.000 | 90.000 |
| Patentes concedidas | 50.607 | 52.000 | 55.000 |
| Solicitudes pendientes a fin de año | 195.885 | 189.000 | 179.000 |
| Relación trabajo realizado con trabajo pendiente | 25,84% | 27,51% | 30,73% |

Un segundo paso en la medición de resultados estaría constituido por un refinamiento del sistema anterior, que consiste en identificar el personal que se requiere para realizar el volumen de trabajo proyectado.

Esto nos permite avanzar al segundo sistema denominado "de medición del trabajo", el cual relaciona el volumen de trabajo con el tiempo que emplea el personal existente para realizarlo, ofreciendo una visión conjunta del aprovechamiento del personal en relación con el trabajo realizado.

Coefficiente de Medición del trabajo=

Trabajo realizado

Tiempo

Pero la realización de un trabajo o tarea requiere no sólo de recursos humanos, sino también de los materiales y equipos necesarios para ejecutar las diversas acciones de un programa o actividad. Un buen sistema de medición de resultados debe permitir determinar tanto el número de personas que se requieren en un programa, como el volumen de materiales que se consumirán durante su ejecución.

Para poder determinar los insumos de personal y materiales es necesario dar un tercer paso en el sistema de medición de resultados, el cual implica el uso de "coeficientes de rendimiento" y luego, en una etapa más-refinada, de "medidas standards".

Los coeficientes de rendimiento o medidas de productividad, constituyen un indicador de las relaciones entre los resultados y los recursos requeridos. Por ejemplo, el coeficiente entre médicos y pacientes atendidos; entre profesor y alumnos instruidos; entre tonelada de cemento y kilómetro de camino construido; etc. Estos coeficientes permiten calcular con precisión los recursos necesarios para la ejecución de un programa o actividad, así, si se programa construir cierto número de kilómetros de carretera y se tiene la relación de toneladas de cemento por kilómetro, -- puede determinarse la cantidad precisa de cemento que se requerirá para ese propósito. Igual cosa se puede hacer para el cálculo de personal docente si se tiene la relación alumnos-profesor.

Coefficiente de rendimiento=

USAL Productos finales

UNIVERSIDAD

DEL SALVADOR Insumos

Para realizar un análisis más efectivo de un programa o actividad, es necesario comparar los coeficientes de rendimiento con normas pre-establecidas o standards.

Los standards son de gran utilidad, puesto que cuando un programa o una actividad se sujeta al sistema de medición de resultados en base a coeficientes de rendimiento, existe el peligro de que se tienda a producir más unidades de medida con detrimento de la calidad del producto o servicio. Además se hace indispensable contar con un medio confiable que permita establecer los requisitos cualitativos mínimos, especialmente los de tipo técnico, que deba reunir una unidad de resultado. En otras palabras, es necesario establecer normas de calidad o standards para la producción de bienes y servicios públicos. Por ejemplo, cuando se desea crear cierto número de escuelas primarias rurales, sería necesario tener una unidad escolar "standard", esto es, saber cuantos profesores necesita, cuanto personal administrativo y de servicio. Luego, sería necesario tener el "standard" de material didáctico para la escuela, asimismo el "standard" de material escolar por alumno. Aparte de todo esto, se--

ría necesario tener un "standard" para la escuela misma, con cierto número de salas de clase, servicios, casa habitación para el director y profesores, etc.

El establecimiento de "standards" es uno de los aspectos técnicos de mayor utilidad y conveniencia dentro de un sistema de programación y evaluación-presupuestaria, puesto que permite determinar con precisión los recursos necesarios para producir una unidad de medida y lo que es más importante, posibilita en los diferentes niveles de la administración el estudio comparativo de la calidad del bien o servicio producido.

1.4.2. En relación a los costos:

La determinación de costos es indispensable para el análisis de las nuevas peticiones y asignaciones de gastos, así como para el control y evaluación de la eficiencia en la ejecución de los programas presupuestarios.

Los "costos unitarios", permiten perfeccionar el perfeccionar el procedimiento de evaluación y programación presupuestaria-puesto que posibilitan el cálculo de standards, herramienta-básica en una etapa avanzada de control.

Los costos se obtienen de los datos registrados en el sistema de contabilidad, a través de una serie de cuentas en las que se consolidan todos los costos aplicables a una actividad, - proyecto o programa. Generalmente, cuando se aplica un sistema de esta índole, se acumula información sobre el costo en base al uso de los servicios y bienes, es decir, cuando esos-bienes y servicios se integran efectivamente o se consumen en un programa o actividad.

Sin embargo, como la aplicación de un sistema contable de costos requiere un largo período de desarrollo y mucha experiencia en la aplicación del presupuesto por programas, resulta - más aconsejable utilizar en las primeras etapas, un sistema - de registro estadístico de costo por programas.

El sistema de costos permite obtener información sobre costos en forma más simple y selectiva. Este sistema hace posible - reunir una serie de datos importantes sobre costos globales - mediante el empleo de registros auxiliares, sin que sea necesario ubicar y registrar toda la información sobre los elementos de costos que integran la unidad de medida del volumen de trabajo o de producto final. Un sistema de este tipo permite tener costos globales sobre los servicios personales, bienes-de consumo, servicios no personales, etc., que se utilizan en

un programa o actividad

Por lo general, en el presupuesto sólo se determinan los costos directos de cada programa, actividad o proyecto, o sea, se incluye el valor de los servicios personales y de los materiales y otros gastos. Así, en un programa educacional sólo se incluirían los gastos directos por concepto de sueldos de profesores, materiales de enseñanza, mantenimiento, arriendos, etc.

Como es sabido, el establecimiento de la medición de costos supone cambios en el sistema de contabilidad pública. Por ejemplo, en cada ministerio, empresa o entidad autónoma, habrá que crear secciones de costos, las cuales deberán encargarse de establecer registros de costos a los que se pueden imputar los gastos de cada programa, actividad o proyecto, para los efectos de determinar el costo total de los mismos.

1.4.3. Procedimientos complementarios para la medición de resultados y costos.

Como ya hemos visto, el complemento más importante para la medición de resultados y costos es el establecimiento y empleo de normas o standards de calidad o eficiencia.

Otro auxiliar de la medición de costos y resultados es la técnica estadística de muestreo, que supone la obtención de costos globales a través de estimaciones que se basan en una muestra adecuada.

La existencia de un organismo central que tenga las atribuciones necesarias para recomendar el establecimiento de los registros básicos que deben emplearse para reunir los datos de los diversos sistemas de medidas, es fundamental en el presupuesto por programas. Con un sistema de registro uniforme, adecuadamente prescripto y bien administrado en las dependencias públicas, serán mayores las posibilidades de obtener de las diversas oficinas, datos comparables y de evitar las interpretaciones erradas acerca de la naturaleza de la información que se solicita.

Como complemento de los registros básicos, debe establecerse el sistema de información que permita disponer oportunamente de los antecedentes que se requieran para evaluar y tomar decisiones en la administración presupuestaria. Ello supone procedimientos eficaces para hacer afluir los datos desde su fuente de origen a la oficina central en que deben ser analizados, así como para poder preparar y distribuir a los fun--

cionarios interesados, tabulaciones de unidades de medida más convenientes y significativas para una mejor administración presupuestaria. 1/

2.- EL PROCESO DE EVALUACION PRESUPUESTARIA

De conformidad a los planteamientos del presente trabajo, la fase de evaluación presupuestaria forma parte de un proceso más amplio que es el de control del presupuesto. En consecuencia, debe basarse en un conjunto de unidades de medida sobre la eficacia y eficiencia con que se han utilizado los recursos presupuestarios asignados a un programa o a una institución, y surgen como antecedentes que va entregando periódicamente el sistema de información real y financiera. Se complementa además, con otra etapa esencial de control como es la de la aprobación y adopción de medidas correctivas por las autoridades administrativas correspondientes para lograr más eficacia o mayor eficiencia.

Tal como se indicó anteriormente, se considera que la evaluación presupuestaria se refiere básicamente al análisis de los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal, y que es realizada con el objeto de determinar el grado de eficacia y eficiencia con que se han administrado los programas y sus recursos para lograr los objetivos y metas presupuestados.

En forma específica, se puede señalar que la evaluación presupuestaria se desarrolla a través de las siguientes etapas:

- Análisis del grado de cumplimiento de los objetivos y metas presupuestadas y del empleo de los recursos asignados al programa y/o institución.
- Determinación y especificación de las causas de las variaciones observadas en el cumplimiento de las metas y/o de la ineficiencia en la gestión de los recursos asignados.
- Definición de las medidas correctivas que deben tomarse para solucionar las deficiencias observadas.

2.1. Análisis de Eficacia y Eficiencia

El análisis de la eficacia y eficiencia con que se han administrado los recursos del presupuesto, se realiza en función de ciertos factores internos y externos del programa y/o institución que se desea evaluar.

1/ ACUÑA, Gustavo: Op, cit.

En otras palabras, lo que interesa es estudiar la capacidad administrativa para obtener resultados a través de las unidades de organización o de las unidades de programación, según sea el caso.

Entre otros factores importantes, que deben tomarse en cuenta para el análisis antes mencionado, puede citarse, en primer lugar, el resultado de la gestión de un programa, actividad o proyecto, o bien el rendimiento del conjunto de hombres-recursos que tienen a su cargo la ejecución de las actividades propias de una organización.

Un segundo factor de análisis que conviene mencionar, es el que se refiere a las características de la estructura interna de las llamadas unidades ejecutoras de una unidad de programación presupuestaria, o de una unidad de organización. El análisis estructural debe comprender tanto el de las unidades que la integran, como el estudio de las interrelaciones - que existen entre dichas unidades.

Además de los factores internos antes mencionados, es necesario referirse a algunos factores externos, que en general, están vinculados - al medio en el cual se realiza la gerencia de un programa o la dirección de una unidad de organización. Es decir, el análisis de la eficacia y eficiencia.

- Unidades de medida, que como se ha visto pueden referirse a volúmenes - de trabajo o acciones ejecutadas para alcanzar los resultados previstos; a productos finales o bienes y servicios concretos proporcionados a la comunidad; a realizaciones que reflejan los efectos de los resultados - obtenidos en términos de alcance de objetivos señalados por la política gubernamental.
- Un conjunto de indicadores que relacionen conceptos específicos de eficacia y eficiencia. Dichos indicadores entre otros, podrían ser aquellos que comparen la productividad, la realización, el costo y el beneficio, la temporalidad, etc.
- Una corriente permanente, oportuna y adecuada de información física, financiera y de costos. Se pone énfasis en las estadísticas, la contabilidad general, de costos y presupuestaria.

2.2. Determinación y Especificación de las Causas de las Variaciones-observadas y/o de la ineficiencia en la gestión de los recursos asignados.

La determinación de las variaciones entre lo programado y lo realmente ejecutado, puede resultar sencilla si se dispone de los indicadores apropiados y demás elementos señalados anteriormente, pero el análisis de sus causas -y efectos- dependerá, además, de la calidad del evaluador. Este será mejor o peor, según sea su capacidad analítica y de los instrumentos técnicos que posea. Puede ser relativamente fácil determinar si la productividad del trabajo en un programa o actividad específica ha disminuído. Esto es un dato que describe un hecho. Llegar a establecer las causas que lo originaron -falta de motivación del personal, falta de recursos oportunos, mala calidad de los insumos, falta de liderazgo, etc.- requiere de un análisis más extenso. 1/ Ver nota pág. siguiente.

Para determinar y especificar las causas que originaron desviaciones entre lo programado y ejecutado, es necesario considerar los siguientes elementos básicos que le den un marco de análisis coherente y consistente a la evaluación con todo el proceso presupuestario: 2/

- Grado de realismo de la meta programada.
- Instrumentos y bases estadísticas que se utilizaron.
- Métodos utilizados para desagregar las metas globales y parciales en función temporal.
- Realismo de los costos estimados, en composición y estructura.
- Consistencia de los costos institucionales o programáticos y volúmenes de trabajo de los mismos.
- Bases metodológicas de la programación de la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.
- Flujo de informaciones estadísticas hacia los niveles de registro contable.
- Adecuación real del elemento humano para el cumplimiento de las metas.
- Normas técnicas (cambios tecnológicos) empleados en la realización de las actividades, referidas tanto a técnicas administrativas como a técnicas específicas.
- Comportamiento de la organización y administración general de las instituciones del sector público.
- Cambios de orientación sobre políticas y procedimientos.

2.3. Definición de Medidas Correctivas.

Esta etapa es la resultante del análisis conjunto entre las variaciones observadas y la explicación de sus causas.

La verificación de los desequilibrios entre las metas programadas y ejecutadas y la selección adecuada y oportuna de las medidas correctivas requiere de la participación de grupos interdisciplinarios de trabajo para

- 1/ GARNHAM, José Antonio: "Algunas consideraciones de carácter general sobre indicadores de medición de resultados y eficiencia". OEA 1975.
- 2/ MOLINA LOPEZ, Guillermo: "Elementos de Evaluación Presupuestaria". Tercera Jornada de Presupuesto por Programas. Paraná-Entre Ríos, - CICAP, CFI, 1974.

cubrir con propiedad los aspectos técnicos, administrativos, financieros y programáticos. Dichos grupos estarían integrados por los especialistas del programa y/o institución a ser evaluada. Por ejemplo, si se trata de un programa de protección a la salud, se debería contar necesariamente con médicos sanitaristas, además de analistas del órgano sectorial de planificación y presupuesto del ministerio o institución administrativa en la que se encuentre el programa.

A tiempo de recomendar las medidas para rectificar los desajustes, debe preverse la reacción de él o los organismos afectados, que posiblemente crearán resistencias de diverso grado. Conviene por tanto elaborar los informes de evaluación con la suficiente claridad y base técnica, de manera que se pueda persuadir y convencer a las diferentes unidades ejecutoras de la bondad de las medidas recomendadas.

De acuerdo a la naturaleza del programa a ser evaluado, existirán diferentes tipos de medidas correctivas, pudiendo señalarse entre ellas las siguientes:

- Redimensionamiento del programa.
- Racionalización de procedimientos y métodos.
- Nuevas fuentes de financiamiento.
- Redistribución de insumos humanos y materiales afectados al programa.
- Cambio de dirección del programa.
- Eliminación del programa.

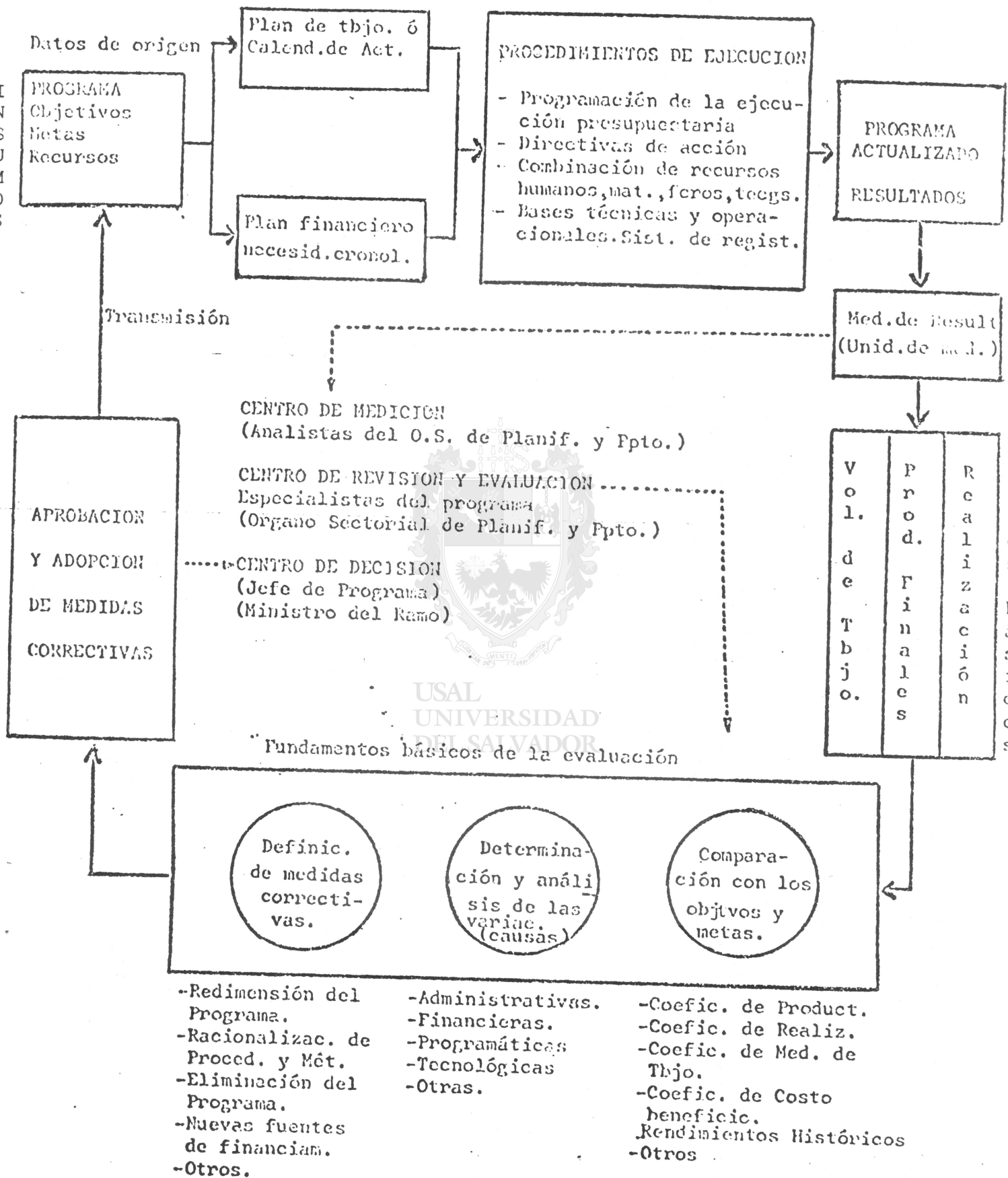
Como las medidas correctivas son de distinto grado, ellas pueden afectar a los programas y a las instituciones encargadas de su aplicación en forma distinta, motivo suficiente para que las recomendaciones provengan de niveles jerárquicos adecuados para garantizar su aceptación, y evitar conflictos de autoridad.

SISTEMA DE EVALUACION DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

I
N
S
U
M
O
S

P
R
O
D
U
C
T
O
S
Y/

E
l
e
m
e
n
t
o
s
b
á
s
i
c
o
s



IV. ORGANIZACION PARA LA EVALUACION PRESUPUESTARIA

No se pretende presentar un modelo de organización completo y de mún aplicación, puesto que éste dependerá de las características parti culares, composición del sector público y grado de avance en la implan tación del sistema presupuestario de cada país.

Sin embargo, se propone un conjunto de elementos que podrían confi gurar una organización, a través de la que podría funcionar una adecuada evaluación presupuestaria, consistente con los planteamientos conceptua les y metodológicos que se sugieren en este trabajo.

Dichos elementos interrelacionados, en sustancia, estarían consti tuidos por los flujos de información oportuna, confiable y exacta, el proceso de toma de decisiones y la retroalimentación necesaria para lo- grar la continuidad de las acciones en la Administración Pública.

Estos componentes funcionarían en una estructura administrativa e- xistente, reformada o por crearse, que estará en función del control -- presupuestario y del proceso del cual forma parte, así como de los ambi tos global, sectorial, regional e institucional.

Obviamente, la cantidad y calidad del personal, condicionará en úl tima instancia cualquier organización que se adopte. Se destaca espe-- cialmente la figura y el rol esencial que debe cumplir el administrador o gerente de programas presupuestarios, que a sus conocimientos técnicos deberá aunar un estilo de comportamiento diferente al del perfil burocrá tico característico de los países de la región, que generalmente soslaya los criterios de eficiencia y eficacia y considera solo aspectos forma-- les y legales que son los de práctica común.

Consecuentemente, el gerente de programas presupuestarios con menta lidad de auténtica gerencia por objetivos o resultados, se constituye -- en el núcleo primario de la evaluación, pues él proporciona y recibe in- formación, formula y adopta decisiones y se responsabiliza por la conti- nuidad de la acción.

No obstante en aquellos programas en los que participan varias ins- tituciones y en el caso de organizaciones multifuncionales, complejas y de gran tamaño, que son atributos de la Administración Pública contempo ránea o Administración para el Desarrollo, existen dependencias y servi- cios asesores y auxiliares que ayudan al gerente de programas en todas las tareas inherentes a la conducción, lo cual no le exime de la responsabili dad final.

En base a las consideraciones anteriores y para enfatizar en los e- lementos que configurarían la organización para la evaluación presupues- taria, convencionalmente se destacan los centros de medición de resulta- dos (MR); los centros de evaluación (CE); y, los centros de decisiones - (CD), dentro de un esquema de Administración Presupuestaria.

El centro de medición de resultados (MR), se encargaría de recolec- tar la información sobre el avance de los programas, actividades y proyec to

tos de acuerdo a normas y procedimientos preestablecidos 1/

Los principales instrumentos de trabajo de los centros de medición - estarán constituidos por los denominados indicadores de resultados, los - cuales se utilizan para expresar las unidades de medida y los coeficientes de rendimiento, con el propósito de determinar tanto el grado de cumpli- miento de los objetivos de los programas y el logro de las metas previstas como el grado de eficiencia en el uso de los recursos, todo lo cual debe - reflejarse en los denominados informes de progreso.

En las tareas de medición de resultados deben participar o brindar in- formación las unidades de estadística, contabilidad, personal, suministros, presupuestos y organización y métodos, además de los responsables del pro- grama, la actividad o el proyecto, en sus respectivos niveles administrati- vos.

En base a las informaciones transmitidas por el centro de medición de resultados, el centro de evaluación (CE), analizará las causas de las dife- rencias encontradas entre lo programado y realizado, a fin de que el centro de decisiones (CD) adopte las acciones correctivas que sean necesarias, y- en caso de encontrar igualdad, procure formas de mejorar el uso de los me- dios y recursos disponibles, dentro de un enfoque de incrementar la optimi- zación de la relación insumo - producto, que es una de las dimensiones de una moderna administración; en esta instancia adquiere relevancia el papel que cumple el propio administrador en sus diferentes niveles: función, pro- grama, actividad o proyecto, como centro de decisiones (CD) por excelencia.

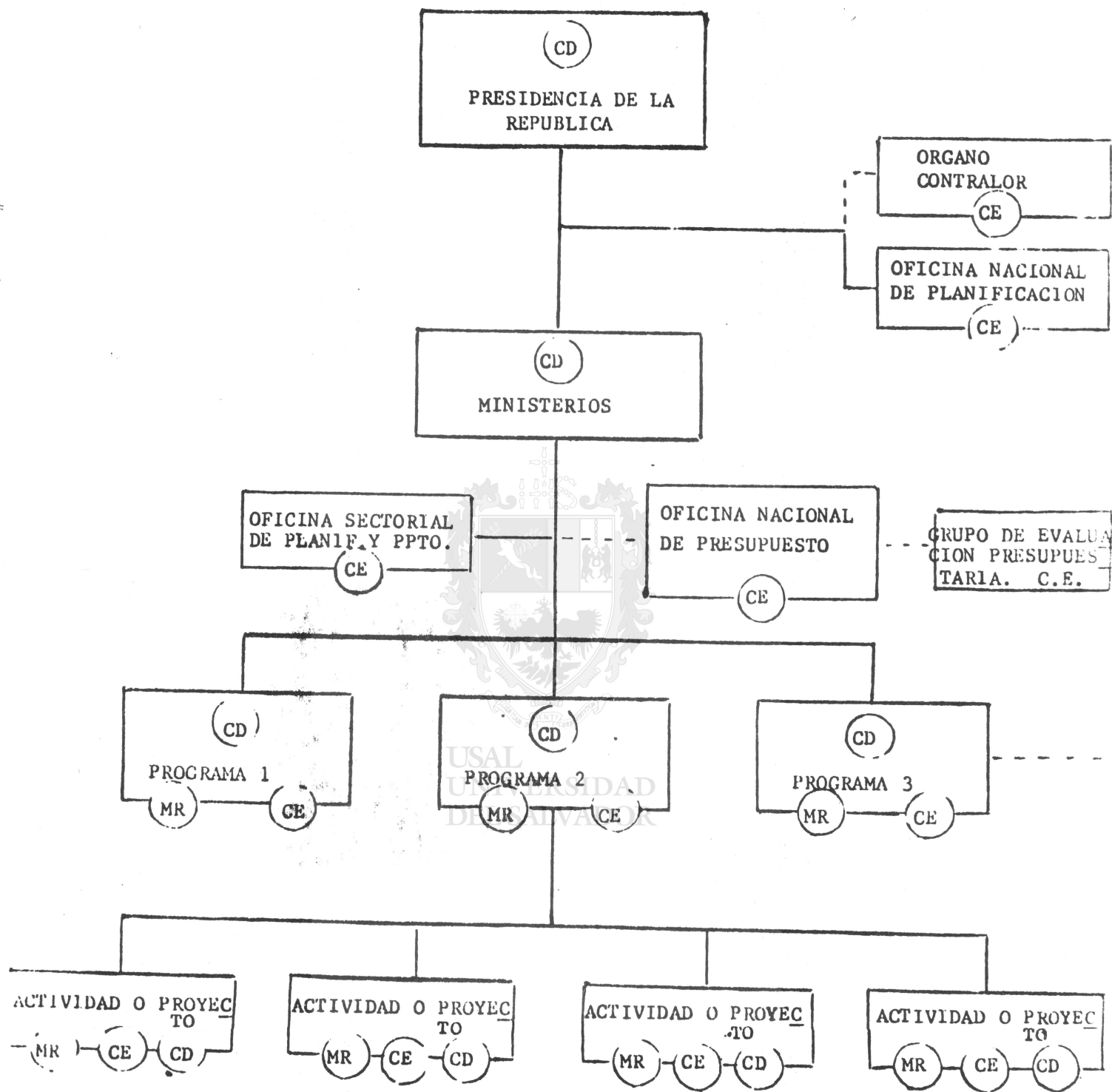
En el siguiente cuadro se presenta un esquema de organización para la evaluación presupuestaria, en el que se plantean algunos de los compo- nentes propuestos en este trabajo, que ha enfatizado en las categorías pro- gramática e institucional de la evaluación presupuestaria.

A fin de completar el esquema propuesto, simplemente se eruncia que, a nivel global, el estudio de las decisiones sobre el tamaño y contenido- de los programas gubernamentales corresponde al Jefe del Poder Ejecutivo. A nivel de programas e instituciones, la decisión sobre las medidas correc- tivas que deben aplicarse para mejorar la marcha de los mismos, correspon- de en primera instancia, al administrador respectivo y en segunda instan- cia, al ministro o autoridad responsable del sector.

Como núcleo central para la evaluación a nivel global y sectorial - podría estudiarse la conveniencia de ampliar los actuales mecanismos or- ganizacionales presupuestarios para que cumplan este rol, o crear un grupo

1/ Véase, Naciones Unidas: "Control, Evaluación y Ajuste de Planes, Progra- mas y Proyectos"; In : Aspectos Administrativos de la Planificación, Do- cumentos de un Seminario, Santiago de Chile; 1968.

ESQUEMA DE ORGANIZACION PARA LA EVALUACION PRESUPUESTARIA



Referencias: MR Centro de Medición de Resultados.
CE Centro de ~~Control~~ Evaluación.
CD Centro de Decisiones.

de trabajo para este fin, que por lo común está constituido por el director nacional de presupuesto, un representante de la oficina nacional de planificación, un representante del órgano controlador y un representante de la unidad ejecutora del programa que se evalúa.

Sus principales funciones serían: evaluar los programas del presupuesto de la nación; recomendar la adopción de medidas para el cumplimiento de los objetivos y metas programados; establecer las causas de incumplimiento de las metas; y, determinar la responsabilidad institucional. Esta función debe realizarse durante y después del ejercicio presupuestario.

El sistema de control y evaluación mejor organizado, cuyos lineamientos generales se sugieren, no producirá frutos positivos sino cuenta con un conjunto de funcionarios especializados que tengan o hayan adquirido una nueva mentalidad para asumir roles gerenciales en el sector público. "Por nueva mentalidad debe entenderse la adopción de una actitud favorable al análisis crítico de las acciones administrativas; el desarrollo de una capacidad investigativa de los fenómenos técnicos, gerenciales y socio-económicos que capaciten para juzgar todos los aspectos involucrados en una situación dada; el cultivo de capacidades técnicas que permitan crear hábitos personales inclinados a la racionalidad en las decisiones; y el desarrollo de habilidades personales que faciliten el tratamiento de complejos problemas de liderazgo, motivación y manejo de conflictos administrativos y socio-políticos en que esté involucrado el elemento humano en una organización pública. En esto consiste la reforma administrativa, la verdadera administración para el desarrollo". 1/

Este cambio de mentalidad y de la cultura administrativa es indispensable en aquellos funcionarios que participan en un proceso de evaluación, puesto que en el momento oportuno en que deben tomar las decisiones tienen que hacerlo en base a los informes de resultados y al análisis de sus causas y no solamente en base a la información estricta de los estados contables, criterio tras el cual está la tendencia casi atávica a considerar como único indicador de la eficiencia administrativa, la capacidad para gastar.

1/ RODRIGUEZ MENA, Luis: Algunas consideraciones sobre la reforma administrativa en Venezuela, Caracas, 1975.

V. CONCLUSIONES

- 1.- Los conceptos de control y evaluación no son independientes sino que integran un mismo proceso de medición de eficacia y eficiencia, y constituyen una fase de la administración presupuestaria que incluye no solo el aspecto financiero sino que también el resultado de la gestión administrativa.
- 2.- La evaluación de la ejecución presupuestaria debe hacerse en función de una perspectiva de mayor trascendencia y con un concepto integral de los grandes objetivos nacionales que persigue el Estado.
- 3.- La evaluación de la ejecución presupuestaria constituye una de las etapas de la administración del presupuesto, la cual no podrá realizarse sin un adecuado desarrollo de las restantes fases del ciclo presupuestal.
- 4.- El proceso de evaluación presupuestaria es de carácter interdisciplinario, lo cual se deriva del hecho de que el control y la evaluación están integrados no solo en un contexto administrativo en el cual tienen especial importancia otros sistemas como los de administración financiera, de estadística, de contabilidad, de información, de personal, etc., sino que fundamentalmente, a la actividad sustantiva de los diferentes sectores en que se ejecutan los objetivos y las políticas nacionales y en cada uno de los cuales se dan especialidades profesionales particulares.
- 5.- El programa es el elemento esencial en todas las etapas de la administración presupuestaria y es el medio más útil para la evaluación del presupuesto. Para ello, es fundamental que los objetivos de los programas se definan en los altos niveles del Poder Ejecutivo y que estos estén bien estructurados, especialmente con respecto a su presupuesto de resultados y se expresen en unidades de medida debidamente seleccionadas.
- 6.- Es necesario que oportunamente se realice una cuidadosa programación de la ejecución presupuestal, tanto en el ámbito real como en el financiero.
- 7.- La evaluación presupuestaria comprende tanto la determinación del grado de eficacia y eficiencia en la ejecución de los programas del presupuesto, como la definición de las medidas que deben tomarse para obtener mejores resultados y/o lograr una mejor utilización de los recursos asignados. Por lo tanto, contribuye en forma importante a realimentar el proceso de administración presupuestaria.
- 8.- La evaluación presupuestaria debe realizarse fundamentalmente en forma concomitante y con posterioridad al ejercicio presupuestario.
- 9.- La evaluación presupuestaria debe hacerse principalmente a nivel de programa, o si esto no es posible, a nivel institucional. Esta función corresponde, en primer lugar, al administrador del programa, y en segundo grado a los órganos de presupuesto.
- 10.- La medición de resultados es la base de la evaluación presupuestaria. En consecuencia, deben crearse los mecanismos necesarios para registrar, controlar y evaluar los resultados de los programas presupuestarios. Lo anterior requiere:

a) Un sistema de información oportuno y significativo que proporcione a los distintos niveles de la administración gubernamental antecedentes contables y estadísticos en forma continua, oportuna y debidamente denunda sobre la base de determinar los datos realmente significativos para cada uno de esos niveles.

b) La existencia de criterios homogéneos, claros y precisos, para la determinación y definición de unidades de medida, especialmente productos intermedios y finales, que sean operativos para la evaluación presupuestaria y que se comprendan, acepten y usen uniformemente en los diversos sectores de la administración.

11.- Los principales factores que deben tomarse en cuenta para analizar la eficacia y eficiencia de la gestión de un programa, son los resultados obtenidos, las características de la estructura orgánica de sus unidades ejecutoras y el medio en el cual se realiza la gerencia de un programa o se dirige una institución.

12.- La capacidad de la organización para la evaluación presupuestal depende de la capacidad de sus administradores y la de aquéllos que dirigen actividades vinculadas con ella. En consecuencia el factor humano es esencial en la evaluación presupuestaria. Esto implica contar con un sistema de personal que ofrezca las siguientes posibilidades:

a) Disponer de personal suficiente y debidamente capacitado y experimentado, no solo en técnicas de programación y presupuesto sino que con una clara comprensión de la concepción sistemática de la administración y una sólida preparación en metodología de la investigación.

b) Cambiar la cultura administrativa y formar una nueva mentalidad funcionaria, que se manifieste en una actitud favorable al análisis crítico de las actividades, en la capacidad para relacionar causas y efectos, en la iniciativa para crear indicadores de actividad y, en suma, para dirigir los programas del sector público con criterio de gerencia administrativa, y decidir oportunamente en base a la información sobre resultados reales de los programas y no solamente en consideración a registros contables del monto de los gastos.

c) El sistema de personal debe hacer factible no solo la aplicación oportuna de sanciones a los responsables por el incumplimiento de las metas, sino también el reconocimiento y la gratificación al funcionario eficiente.

A N E X O

INDICADORES O COEFICIENTES DE MEDICION DE RESULTADOS, ALGUNOS EJEMPLOS

De acuerdo a lo que se ha analizado en el presente trabajo, los indicadores de medición de resultados -metas, volúmenes de trabajo y costos- pueden ser enfocados desde varios puntos de vista. 1/

Cabe advertir que el término "Producción de bienes o servicios" empleado en algunos de los indicadores o coeficientes señalados a continuación, puede ser reemplazado por el de metas del programa o actividad incluyendo en el mismo el concepto de "efecto" que tal programa o actividad se espera origine. Así por ejemplo, en un programa de educación puede ser interesante establecer indicadores con respecto a la cantidad de personas educadas en un período dado, pero asimismo, y tal vez más conveniente sería establecer indicadores que digan relación con el efecto que tal programa ha producido en el analfabetismo del país o sector a que está dirigido.

A continuación se presentan las dimensiones más usuales con que se pueden enfocar los indicadores o coeficientes:

a. Respecto a un standard

Esta dimensión se refiere a medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad, con los racionales standards precalculados en un momento dado. Entre los coeficientes utilizados se pueden señalar los siguientes:

Producción efectiva del bien o servicio A

Producción programada del bien o servicio A

Producción efectiva del bien o servicio A

Capacidad instalada del programa.

Costo total efectivo del programa ALFA

Costo total programado del programa ALFA

Costo unitario promedio efectivo producto A

Costo unitario promedio programado producto A

1/ GARNHAM, José Antonio: "Algunas Consideraciones de Carácter General sobre Indicadores de Medición de Resultado y Eficiencia", OEA, febrero 1975.

Productividad del trabajo efectivo

Productividad del trabajo programado

Consumo promedio efectivo material Z por unidad de producto

Consumo promedio programado material Z por unidad de producto.

Este índice se puede aplicar con relación a cada uno de los insumos (de - significación) utilizados en la producción del bien o servicio.

b. Dimensión temporal

Esta dimensión permite medir los resultados en una serie de períodos (años, semestres, meses, etc.) a objeto de analizar las tendencias. Estos indicadores pueden representarse gráficamente para facilitar su análisis. - Entre ellos se pueden señalar, a modo de ejemplo, los siguientes:

Producción efectiva del bien o servicio A en período N

Producción efectiva del bien o servicio A en período N+1

Capacidad instalada de producción del bien o servicio A en período N

Capacidad instalada de producción del bien o servicio A en período N+1

Costo unitario promedio del bien o servicio A en período N

Costo unitario promedio del bien o servicio A en período N+1

c. Indicadores Comparativos

Algunos indicadores pueden relacionarse con otros de programas que presentan características afines con los de actividades similares dentro de un mismo programa. Por ejemplo:

Productividad efectiva del trabajo en programa A

Productividad efectiva del trabajo en programa B

Costo unitario efectivo del programa A

Costo unitario efectivo del programa B

Consumo promedio insumo Z por unidad producto programa A

Consumo promedio insumo Z por unidad producto programa B

También es posible preparar indicadores que reúnan todas o la combinación de algunas de las dimensiones señaladas.

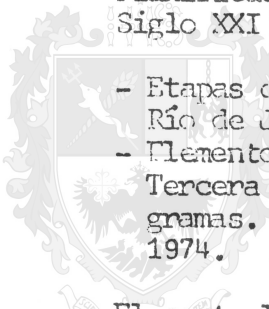

A su vez es conveniente tener presente que los indicadores son importantes en la medida que aporten mayores antecedentes que sirvan de orientación al analista que busca evaluar los resultados. En forma aislada pueden no tener significación alguna, e incluso conllevar a la obtención de conclusiones erradas.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

BIBLIOGRAFIA

- ACUÑA, Gustavo
Planificación y Presupuesto. Apuntes de clases. CICAP-OEA. Buenos Aires, Argentina 1968.
- AMADO, Antonio
Medidas de trabajo. Ministerio de Fazenda. DETREMPA. Rio de Janeiro-Brasil 1967.
- ASIP
Criterios para la evaluación del gasto público y bases para el diseño de una metodología para medir sus efectos en el desarrollo económico social. Trabajo preparado por IRISHTY Jorge con la colaboración de SIERRA Enrique. IV Seminario Interamericano de Presupuesto. México D.F. 1974.
- BALLEVONA, Eduardo
Evaluación Presupuestaria. Documento "Guía del Seminario Interno de Trabajo". Programa de Administración para el Desarrollo de la OEA, México 1974.
- CICAP-OEA
Sistema integrado de Control y Evaluación Documento de trabajo presentado en el Seminario final del Curso Interamericano de Ejecución y Evaluación Presupuestaria, ESAP Lima, Perú. 1973.
- CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE CHILE
USAI Principios de control interno para el sector público funcionalmente descentralizado. Dpto. Auditoría. Santiago, Chile 1972.
- GANDARILLAS, Oscar
Evaluación de la ejecución presupuestaria en el Ecuador. Dirección General de Presupuesto. Ministerio de Finanzas. Quito. Ecuador. 1974.
- GIMENO, Eugenio - DONOLO, Dante
Control. Consejo Federal de Inversiones. Buenos Aires, Argentina, 1973.
- GROSS, Bertrand
"Algunos factores para evaluar el rendimiento administrativo de la planificación del desarrollo". Naciones Unidas. Santiago, 1968.
- ILPES
Manual de Medición de Costos por Programas. Serie III/Manuales operativos. Santiago de Chile 1967.

- INSORA
Evaluación de la experiencia del presupuesto por programa en Chile, Santiago-1971.
- IVAR IVARSSON, Sven
"Control de efectividad en un sistema de presupuesto programa". Trabajo presentado al XVI Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México 1974.
- LEDERMAN, Sonia y TOMBINI, Tildo
Control y Evaluación de resultados y las relaciones con el control de la ejecución financiera. Ministerio de Hacienda. DIPRESS Dpto. de Estudios Presupuestarios versión preliminar. Santiago, Chile. 1969.
- LEVIN, Jonathan
La medición de las actividades del gobierno IN: Finanzas y Desarrollo. Vol.9/Nº 3, Sept. 1977. Fondo Monetario Internacional.
- MARTNER, Gonzalo
Planificación y Presupuesto por Programas Siglo XXI Editores. México 1967.
- MOLINA LOPEZ, Guillermo E.

 - Etapas del Proceso Presupuestario FIAP-IGV Río de Janeiro, Brasil, 1968
 - Elementos de evaluación presupuestaria. Tercera Jornada de Presupuesto por Programas. Paraná, Entre Ríos, CICAP-OEA 1974.
- MOLINA L., Gustavo


USAL
UNIV
DEL S

El control interno como herramienta de la auditoría y mecanismo de la sistematización administrativa. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Central del Ecuador, 1973.

NACIONES UNIDAS
Manual de Presupuestos por Programas y por Realizaciones. Biblioteca Financiera. FMI-BDI-CEMLA.

NACIONES UNIDAS. Consejo Económico y Social
Control de planes, programas y proyectos de operación. Trabajo presentado por la Div. de Admin. Pública de las Naciones Unidas al Seminario sobre "Aspectos Administrativos de la ejecución de planes de desarrollo". Santiago, Chile, 1968.

ONAPRES
Guía de Presupuestos Nº1. Tomo I. Santo Domingo, República Dominicana. 1974.

OPS, OMS
Informe del Seminario "Organización y Administración de los servicios de salud Pública". Oficina Central Presupuesto-Programa. Santiago, Chile 1967.

P.A.D. - OEA - CICAP. Sede
Principal CONTRALORIA GENE
RAL DE LA REPUBLICA

PEREZ C. Hugo

RIPA, Jorge y GUTIERREZ,
Santiago

RODRIGUEZ AZNAR, José Vicente

RODRIGUEZ MENA, Luis

SAPIN, Claude

Control y Evaluación presupuestarios. Mesa
Redonda de especialistas. Países Miembros
del Pacto Andino. Santiago, Chile, 1974.

"Aplicación de la Teoría General de Siste-
mas a la Administración Pública Ecuatoria-
na". Sede Principal CICAP, Buenos Aires, -
1974.

Ideas en torno a la formación de criterio
para la evaluación presupuestaria. OEA -
Programa de Administración para el Desarro
llo. Proyecto Reforma Administrativa en Ve
nezuela. Caracas, 1974.

Elementos de Economía Presupuestaria. Minis
terio de Hacienda. Dirección General de Fi-
nanzas Públicas. Caracas, Venezuela, 1973.

"Algunas consideraciones sobre la Reforma
Administrativa en Venezuela". Caracas, Sep-
tiembre 1974.

"Control de efectividad en un sistema de
presupuesto programa". Trabajo presentado
al XVI Congreso Internacional de Ciencias
Administrativas, México, 1974.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INDICE

| | <u>Página</u> |
|---|---------------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CONTENIDO DEL TRABAJO | 2 |
| LA EVALUACION EN EL PROCESO PRESUPUESTARIO. | 3 |
| 1. Contenido del Proceso Presupuestario. Distintos enfoques . | 3 |
| 2. Programación y formulación presupuestaria. | 4 |
| 3. Discusión y aprobación. | 6 |
| 4. Ejecución. | 7 |
| 5. Control y Evaluación. | 9 |
| ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA EVALUACION PRESUPUESTARIA. | 9 |
| Ámbito Global. | 11 |
| Ámbito Sectorial | 11 |
| Ámbito Regional | 11 |
| Ámbito Institucional | 11 |
| METODOLOGIA DE LA EVALUACION PRESUPUESTARIA. | 13 |
| 1. MEDICION DE RESULTADOS. | 13 |
| 1.1 Características y Limitaciones de la Medición de Resultados. | 13 |
| 1.2 Tipos de Unidades de Medida. | 14 |
| 1.3 Selección de la Unidad de Medida. | 15 |
| 1.4 Sistemas de Medición. | 17= |
| 1.4.1 En relación a los resultados. | 17 |
| 1.4.2 En relación a los costos. | 19 |
| 1.4.3 Procedimientos complementarios para la medición de resultados y costos. | 21 |

| | <u>Página</u> |
|--|---------------|
| 2. EL PROCESO DE EVALUACION PRESUPUESTARIA | 22 |
| 2.1 Análisis de Eficiencia y Eficacia. | 22 |
| 2.2 Determinación y Especificación de las Causas de las Variaciones observadas y/o de la ineficiencia en la gestión de los recursos asignados. | 23 |
| 2.3 Definición de Medidas Correctivas | 24 |
| ORGANIZACION PARA LA EVALUACION PRESUPUESTARIA | 27 |
| CONCLUSIONES. | 31 |
| ANEXO: INDICADORES O COEFICIENTES DE MEDICION DE RESULTADOS, ALGUNOS EJEMPLOS | 33 |
| BIBLIOGRAFIA. | 36 |



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR